

## УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОГО МЕХАНІЗМУ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

**Клімушин П. С.,**

*к.т.н., доц., доцент кафедри інформаційних технологій і систем управління,  
Харківський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України;*

**Спасібов Д. В.,**

*к.т.н., заступник начальника відділу – начальник інформаційного сектора  
відділу комп'ютерного програмного забезпечення Харківської міської ради,  
м. Харків*

Удосконалено сервісний механізм надання електронних адмінпослуг. Визначено його зміст і складові як сукупність сервісів: ідентифікації та автентифікації, взаємодії та інтеграції, єдиного особистого кабінету, транзакцій, моніторингу якості послуг, інформування та навчання. Запропоновано нормативно-правові та організаційно-методичні засади упровадження сервісів надання електронних адмінпослуг у діяльність органів публічної влади.

**Ключові слова:** електронний уряд, електронна адміністративна послуга, сервісний механізм надання електронних адмінпослуг, сервіс ідентифікації та автентифікації, сервіс взаємодії та інтеграції, сервіс єдиного особистого кабінету, сервіс транзакцій, сервіс моніторингу якості послуг, сервіс інформування та навчання.

**Klimushyn P. S.**

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Information Technology & Management Systems Department,  
KRI NAPA;*

**Spasibov D. V.**

*PhD in Technical Sciences, Deputy Head of Section –  
Head of Information Sector of Computer Software Department,  
Kharkiv City Council, Kharkiv*

### IMPROVING SERVICE MECHANISM FOR ADMINISTRATIVE E-SERVICE DELIVERY

A service mechanism for administrative electronic services delivery has been improved. Its contents and components have been determined as a set of services, namely: identification and authentication, collaboration and integration, single personal account, transactions, monitoring services quality, information and training. Regulatory, organizational and methodological foundations for the introduction of services for administrative e-services delivery into the activities of public authorities have been suggested.

**Key words:** e-government, administrative e-services, service mechanism to provide electronic administrative services, identification and authentication service, interaction and integration service, service of single private office, transactions service, service for monitoring services quality, information and training service.

Одним із пріоритетів реформи системи публічного управління, що проводиться в Україні, є побудова сервісно орієнтованої держави. При цьому суть сервісного підходу до публічного управління полягає в такому: державні інститути повинні забезпечити більш якісне обслуговування громадян шляхом використання сучасної електронної системи надання послуг публічними установами; публічне управління повинно бути розгорнуто насамперед у бік задоволення потреб громадян, а не потреб бюрократії; у сучасних умовах уся діяльність публічної служби повинна розцінюватись у першу чергу як служба сервісу для громадян.

Отже, ефективне публічне управління в такому разі можливе лише на засадах упровадження електронних сервісів надання адміністративних послуг, завдяки яким можливе досягнення повноти та точності інформації, оперативне прийняття та реалізація управлінських рішень на всіх рівнях публічної влади, забезпечення якісних електронних адмінпослуг.

Науково-теоретичному обґрунтуванню механізмів розроблення сервісно орієнтованої державної політики в Україні значної уваги приділено в дослідженнях А. Баранова, Є. Бородіна, Н. Гончарук, В. Дрешпака, О. Карпенка, І. Клименко, Т. Маматової, А. Прокопенка, О. Рудика, С. Сербьогіна, А. Семенченка та В. Тертички.

Разом з тим практика публічного управління в Україні показала, що процедури надання електронних адмінпослуг мають низку характерних недоліків, таких як правова невизначеність, невдосконаленість технологічних регламентів, відсутність процесів індивідуалізації послуг та комплексного визначення послуг, недостатній рівень взаємодії та інтеграції для ефективного вирішення завдань на міжгалузевих рівнях.

Зазначені обставини актуалізують потребу в удосконаленні сервісного механізму надання електронних адмінпослуг. Поглиблення потребують уявлення про його зміст і складові, удосконалення нормативно-правових та організаційно-методичних засад упровадження електронних сервісів у діяльність органів публічної влади.

Метою досліджень є теоретичне обґрунтування і розроблення науково-методичних підходів та інструментарію вдосконалення сервісного механізму надання електронних адмінпослуг.

Сервісна концепція публічного управління – сучасне розуміння соціального призначення держави, у якому пріоритетним завданням демократичного врядування є служіння громадянському суспільству, а основною формою діяльності владних інституцій – надання публічних послуг. У рамках сервісної концепції публічного управління влада розглядається як постачальник послуг, система публічного управління – як організація з надання адмінпослуг, а громадянин – замовник і споживач їх [3].

*Сервісний механізм надання електронних адміністративних послуг* пов'язано з ефективністю виявлення, моделювання та реалізації індивідуальних і групових інтересів і потреб громадян. Для сервісної організації управління панівним показником ефективності є задоволеність споживачів послугами. Сервісний підхід визначає розвиток мережових форм управлінської взаємодії, комунікаційних технологій контролю і планування, розвиток онлайн-послуг [1].

Упровадження сервісного механізму надання послуг повинне будуватися на зручності й передбачуваності процедур взаємодії з органами влади під час отримання послуг. Процедури отримання послуг повинні відповідати обґрунтованим очікуванням громадян, сформованим у результаті їхнього досвіду взаємодії з організаціями, що працюють у бізнес-сфері. Інтерфейси, що реалізують взаємодію з органами, які надають послуги, повинні бути зручними і зрозумілими. Проектування регламентів взаємодії й елементів інтерфейсів, оцінювання розуміння та зручності реалізованих процедур повинно здійснюватися на основі вивчення сценаріїв поведінки громадян за допомогою опитувальних методів. Вимоги до процедур надання послуг, що спрямовані на забезпечення їхнього зручного і зрозумілого використання, повинно бути закріплено нормативно.

До базових сервісів надання електронних адмінпослуг належать: сервіс ідентифікації та автентифікації, сервіс взаємодії та інтеграції, сервіс єдиного особистого кабінету, сервіс трансакцій, сервіс моніторингу якості послуг, сервіс інформування та навчання.

*Сервіс електронної ідентифікації й автентифікації* є ключовою компонентою інфраструктури електронного уряду, за допомогою якої можливий перехід до надання адмінпослуг в електронному вигляді. Ефективне вирішення цього завдання можливе на базі впровадження сервісу Єдиної системи ідентифікації та автентифікації (ЄСІА). Цей сервіс повинен мати такі основні функціональні можливості: ідентифікація й автентифікація користувачів; ведення ідентифікаційних даних фізичних, юридичних осіб, органів і організацій, посадових осіб органів і організацій та інформаційних систем; авторизація уповноважених осіб органів публічної влади; ведення й надання інформації про повноваження користувачів щодо інформаційних систем, зареєстрованих в ЄСІА.

Основним способом онлайн-ідентифікації та автентифікації є застосування користувачем простої пари “логін – пароль від облікового запису”. Забезпечення найбільш надійного доступу користувачів до послуг можна реалізувати із застосуванням сервісів голосової та біометричної ідентифікації й автентифікації. Для застосування цих сервісів необхідно закріпити порядок використання і передачу голосових та біометричних ідентифікаційних даних у профільних нормативних правових актах.

Єдиний простір довіри електронного підпису є одним із найважливіших компонентів функціонування сервісів послуг, що забезпечує інформаційну взаємодію на основі електронних документів, засвідчених електронним підписом.

Функціонування єдиного простору довіри електронного підпису має особливе значення з точки зору формування електронних архівів юридично значущої державної інформації. Це найбільше вразливий компонент інфраструктури управління електронним підписом унаслідок недостатньої нормативної опрацьованості питань забезпечення юридичної значущості документів в електронному вигляді під час тривалого зберігання їх.

Необхідно законодавчо закріпити статус і особливості функціонування архівів юридично значущої інформації у формі електронних документів, включаючи організаційні заходи щодо забезпечення їхніх збереження й незмінності, а також нормативно визначити порядок забезпечення юридичної значущості поміщених до архіву електронних документів, раніше підписаних електронним підписом, термін дії яких згодом закінчився [5].

Одним з основних завдань, які слід вирішити в рамках створення єдиного простору довіри електронного підпису, є врегулювання процедур встановлення та перевірки повноважень особи, яка використовує електронний підпис у різних інформаційних системах, а також забезпечення достовірності ідентифікації особи з використанням сервісів, що забезпечують електронну взаємодію.

Також із метою ситуаційної зручності користувачів необхідне розроблення механізмів і сервісів ідентифікації й автентифікації, що дозволяють за допомогою державних порталів сформувати повідомлення про делегування, що містять структуровані дозволи на виконання певних дій від їхньої особи, зокрема і на подачу заяв на отримання адмінпослуг.

Також слід наголосити на необхідності створення єдиної електронної системи виданих довіреностей, що створить можливість для перевірки по-

вноважень фізичних і юридичних осіб у режимі реального часу, суттєво спростивши взаємодію юридичних осіб та органів державної влади в електронній формі.

Ще одним важливим аспектом розвитку механізмів онлайн-ідентифікації та аутентифікації є забезпечення можливості застосування зазначених механізмів у недержавному секторі. Надання надійного інструменту віддаленої ідентифікації ринку дозволить забезпечити захист прав і законних інтересів учасників відносин, а також дасть стимул для розвитку сучасних електронних сервісів, що потребують ідентифікації учасників.

При цьому аналогічні системи онлайн-ідентифікації використовуються в дистанційному банківському обслуговуванні. Кожна система ідентифікації для онлайн-банкінгу діє тільки для клієнтів конкретного банку, що знижує фінансову доступність за рахунок бар'єрів під час переходу від однієї кредитної організації до іншої та призводить до необхідності повторної особистої ідентифікації.

Одним із пріоритетних завдань, для вирішення якого можливе застосування концепції одноразової віддаленої ідентифікації за допомогою ЄСІА, є можливість віддаленого відкриття рахунків у фінансових установах.

Зазначений спосіб припущення на одноразову ідентифікацію дозволить підвищити конкуренцію між фінансовими організаціями за аналогією з проектом зміни оператора зв'язку зі збереженням номера мобільного телефону.

Необхідно відзначити, що органи влади також зацікавлені в інтерактивному партнерстві між державою і суспільством. Багато публічних органів відчувають нестачу ресурсів для спеціалізованих експертиз у рамках законотворацької діяльності або мають потребу в механізмах довіреного електронного зворотного зв'язку при здійсненні значущих економічних і соціальних ініціатив.

Зазначений недолік можна компенсувати за рахунок залучення зовнішніх експертів або проведенням громадських обговорень на спеціальних електронних майданчиках із використанням ідентифікації за допомогою ЄСІА [5].

*Сервіс взаємодії та інтеграції* з метою підвищення зручності та скорочення часу взаємодії громадянина з державою повинен забезпечити можливість пошуку й отримання всіх послуг і сервісів за принципом єдиного вікна на базі Єдиного державного порталу адміністративних послуг, як єдиний навігатор і єдина інформаційно-сервісна система за всіма державними сервісами незалежно від того, який орган публічної влади надає послугу або сервіс.

Одночасно необхідно забезпечити можливість доступу до сервісів послуг безпосередньо на відвідуваних користувачами інтернет-майданчиках, у т. ч. спільно з комерційними сервісами бізнес-компаній. При цьому слід комбінувати сервіси електронних послуг та сервіси комерційних компаній відповідно до життєвих ситуацій і потреб громадян. Також потрібно розвивати можливості мобільних додатків, використовувати потенціал соціальних мереж і комунікаційних сервісів, що є в перспективі найбільш затребуваними і відвідуваними інтернет-сервісами.

Відповідно до даного підходу вибудовується взаємодія з користувачами на підставі вивчення їхніх поведінки, потреб, завдань, ситуацій і моделей споживання державних сервісів у повсякденному житті.

Упровадження сервісу взаємодії та інтеграції повинне супроводжуватися реалізацією заходів за такими напрямками діяльності: оптимізація процедур надання послуг; удосконалення інфраструктури електронної взаємодії; удосконалення інструментів електронного урядування.

Основними принципами оптимізації процедур надання послуг є: пріоритет дистанційної взаємодії між заявником і органами влади; пріоритет автоматичних процедур надання послуг; скорочення термінів надання послуг, скорочення кількості документів, спрощення процедур.

Потрібна модернізація чинного нормативного регулювання питань розвитку порталів адмінпослуг та сайтів органів влади на користь відмови від їхньої сьогоденної розрізненості до інтеграції в єдину сервісно-навігаційну систему для надання громадянам і підприємцям максимально зручного доступу до послуг і сервісів держави через Інтернет.

Нормативно не врегульовано надання електронних комплексних послуг з життєвими і діловими ситуаціями, при цьому на практиці в окремих випадках послуги вже виявляються в даному режимі, що вимагає забезпечення процесу нормативно-правової бази.

Слід зазначити, що низку адмінпослуг в електронній формі може бути надано без участі посадових осіб публічних органів, частина послуг надається для видачі довідок, потрібних тільки для подання до інших органів влади. Тож, вимагає нормативного забезпечення переведення частини послуг у режим автоматичного надання за згодою користувача, при цьому слід інформувати громадянина про наявність у нього права на отримання адмінпослуг, у т. ч. у зв'язку зі зміною життєвої ситуації.

Стосовно надання адміністративних послуг, виконання публічних функцій і повноважень законодавчо не встановлено пріоритет електронного документа перед паперовим, а даних – перед документом, включаючи визначення порядку надання юридичної сили не тільки електронним документам, але і даним, що використовуються в державних інформаційних системах. Потрібне внесення відповідних змін до чинної нормативної бази, що дозволить скоротити державний документообіг, а також зменшити кількість документів особистого зберігання.

У межах раніше прийнятого в Україні підходу щодо розвитку електронного уряду враховувалося три категорії користувачів: громадяни, підприємці та співробітники органів влади.

Сьогодні найбільш актуальною потребою електронного уряду є облік і виділення нових і уточнених категорій користувачів для більш індивідуального і випереджального задоволення запитів цільових сегментів аудиторії.

Зокрема, некомерційні організації в електронному вигляді взаємодіють з органами влади щодо формату комерційних організацій, при цьому необхідність виділення некомерційних організацій в окрему категорію користувачів пов'язано зі специфікою функціонування даного сектора (націленість на участь у прийнятті та контролі рішень органів влади, потреба в інструментах самоорганізації і спільних дій). Крім формування для них окремого набору послуг електронного уряду для організації спільної діяльності некомерційних організацій, потрібне створення й використання спеціальних інструментів, таких як сервіси майданчиків спільних дій або сервіси соціальних мереж.

До категорій користувачів, зацікавлених у використанні нових сервісів електронного уряду, відносяться засоби масової інформації, іноземні громадяни та органи влади іноземних держав, студенти та учні, науковці та виладацький склад, люди з обмеженими можливостями.

Задоволення поточних і прогнозованих запитів усіх категорій користувачів є головною потребою розвитку електронного уряду. Це має на увазі формування нових цінностей і завдань, виконання яких неможливе без організаційних, правових і технологічних перетворень.

Таким чином, виокремлюємо основоположні принципи побудови сервісу взаємодії та інтеграції сервісів: надання користувачам самостійного вибору найбільш зручного каналу отримання послуг або декількох каналів шляхом комбінування їх; відкрита сервісна платформа; персоніфіковане середовище; залучення користувачів до процесу покращань.

Створення персоніфікованого середовища користувача має на меті забезпечити автоматизовану актуалізацію персонального профілю користувача в *сервісі єдиного особистого кабінету* на підставі його особистих даних і відомостей від органів публічної влади. Тим самим істотно спрощується пошук необхідних послуг і сервісів, а деякі з них можна буде подати в повідомному порядку з боку органу публічної влади, без заповнення і відправлення заяв. При цьому необхідно враховувати регіональну специфіку пропонованих сервісів із можливістю для органів влади самостійно управляти розміщенням відповідних сервісів.

*Сервіс трансакції* може включати комерційні, адміністративні, приватні аспекти або комбінації їх. Нині в Україні веб-сайти центрів надання послуг мають переважно інформаційний характер, без можливості здійснення трансакцій і з обмеженою можливістю отримання зразків документів, що не дозволяє забезпечити процеси надання адмінпослуг у режимі онлайн.

У зв'язку з тим, що підключення сервісів трансакцій прийому платежів в електронній формі для кожного окремого відомчого або регіонального порталу вимагає від органів, що надають послуги, фінансових і організаційних ресурсів, необхідно створити єдиний платіжний шлях самостійною компетенцією електронного уряду, забезпечивши його інтеграцію з державної платіжною інформаційною системою, і забезпечити взаємодію платників із провайдерами платіжних послуг із застосуванням форматів електронних документів, що використовуються в системі бюджетних платежів.

З метою істотного підвищення якості адмінпослуг, кардинального скорочення документів особистого зберігання на матеріальному носії, мінімізації особистих контактів громадянина з чиновником, а також скорочення термінів надання послуг, необхідно реалізувати поетапний перехід до надання послуг повністю в електронному вигляді – “реєстрової моделі” надання адмінпослуг. Вона має на увазі результат послуги у вигляді відомостей у базовому державному інформаційному ресурсі без видачі результату на паперовому носії [5].

У даному випадку результатом надання послуги буде запис в інформаційному ресурсі (реєстрі) або її оновлення зі збереженням історії таких змін на завершальному етапі відомчого автоматизованого процесу надання послуги. Реєстрова модель передбачає зберігання результатів послуг в “хмарі” державних інформаційних ресурсів і надання виписки з них на вимогу заявника, що приведе до зниження витрат на виготовлення матеріальних носіїв, утримання персоналу та виключення підробки документів на матеріальному носії.

Реалізація реєстрової моделі трансакцій потребує суттєвих змін чинних нормативних правових актів. Зокрема, результат послуги повинно бути встановлено як відповідні відомості в державних інформаційних ресурсах, а не як документ у паперовій або електронній формі.

Необхідно паперово розділити відомості державних інформаційних ресурсів, дії з якими породжують правові наслідки, та інші відомості, наявні в розпорядженні органів публічної влади, тобто надати відомостям державних

інформаційних ресурсів, що використовуються громадянами, організаціями, а також самими органами публічної влади, юридичну значущість. Додатково необхідно встановити адміністративну відповідальність органів публічної влади за достовірність і актуальність юридично значущих відомостей.

Перехід на реєстрову модель трансакцій зачіпає також регіональний і місцевий рівні, на яких громадянину найчастіше доводиться взаємодіяти з органами влади та місцевим самоврядуванням, і він повинен супроводжуватися оптимізацією процесів надання послуг. Це має на увазі, зокрема, проведення робіт із приведення до єдиного стандарту найбільш затребуваних, соціально значущих регіональних і місцевих послуг та реалізації їх в електронному вигляді на Єдиному державному порталі адміністративних послуг, поступово виключаючи дублювання на регіональних порталах.

З метою забезпечення безперервного зростання якості й ефективності сервісів як окремо, так і у взаємодії один з одним необхідно ввести пов'язану систему показників процесів для моніторингу (*сервіс моніторингу якості послуг*). Створення системи комплексної аналітики дозволить діагностувати процеси надання та працездатності сервісів, їхніх окремих кроків, результатів, загальної та порівняльної затребуваності й бажаних користувачами комбінацій окремих сервісів у різних життєвих ситуаціях.

Система показників ефективності сервісів повинна розроблятися з урахуванням індивідуальної специфіки сегментів користувальницької аудиторії, що пояснюється різними моделями споживання сервісів, ситуаціями і сценаріями їхнього використання.

Усі методики цієї діагностики повинні мати зворотні зв'язки з процесами розвитку сервісів для забезпечення безперервного поліпшення їх та забезпечення відповідності до завдань користувачів.

Через загальну складність взаємопов'язаних процедур надання послуг і сервісів необхідно забезпечити для них інформаційно-роз'яснювальний супровід у режимі реального часу (*сервіс інформування та навчання*), що знижує необхідність отримання консультацій у представників органів влади. Також у роботі з сервісами надання послуг користувачам допоможе застосування інтелектуальних помічників, створюваних і розвинутих на основі технологій штучного інтелекту, методів управління знаннями.

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. визначені Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні та Перелік пріоритетних адміністративних послуг для запровадження їх надання в електронній формі [2]. Проте статистика отримання громадянами послуг в електронному вигляді мала, що свідчить про низький рівень обізнаності про можливості та переваги отримання адміністративних послуг в електронному вигляді.

Потрібно використовувати всі можливі канали інформування про переваги, які отримує користувач, використовуючи Єдиний державний портал адмінпослуг, у т. ч. й постійно аналізувати пошукові запити громадян у мережі Інтернет і задовольняти потреби громадян шляхом розміщення оголошень за допомогою контекстної реклами.

Для збільшення кількості активних користувачів порталу послуг доцільним є використання власних комунікаційних каналів органів влади: центрів обслуговування клієнтів, сайтів відомств, відділень очного прийому громадян, інформаційних електронних розсилок, що забезпечують комплексне інформування й навчання громадян можливостям електронних каналів і сер-

вісів. Важливо відзначити, що популяризація послуг в електронній формі в місцях прийому громадян повинна здійснюватися консультантами та фахівцями з обслуговування в активному режимі.

Серйозним кроком у цьому напрямі має стати і повсюдне навчання публічних службовців, які також не завжди володіють достатньою компетенцією у сфері повноцінного використання всіх можливостей систем і сервісів електронного уряду в своїй діяльності.

Зокрема, результати досліджень у сфері ІКТ-компетентності свідчать, що 65 % публічних службовців мінімально володіють ІКТ, 31 % – на достатньому рівні та лише 4 % проходили навчання в цієї сфері [4]. З'ясовано, що підвищення грамотності публічних службовців у сфері ІКТ на сьогодні проводиться майже виключно в напрямі використання офісних програм та спеціалізованих додатків у рамках конкретних адміністративних завдань та не спрямоване на розвиток компетентностей е-урядування.

Таким чином, однією з актуальних проблем, що стримує успішний розвиток е-урядування в Україні, залишається недостатній рівень публічних службовців щодо впровадження цих технологій в управлінську діяльність. Ця проблема є багатогранною та комплексною та потребує системного підходу для свого вирішення.

Масову підготовку публічних службовців е-урядуванню та е-демократії необхідно організувати на основі застосування наявної системи перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, насамперед тих її складових частин, що функціонують у Національній академії державного управління при Президентові України та її регіональних інститутах, які мають значний досвід із підготовки різних категорій публічних службовців за короткостроковими (середньостроковими) програмами й необхідну матеріально-технічну базу, у т. ч. з дистанційної форми навчання [4].

У результаті всі без винятку публічні службовці будуть здатні повноцінно використовувати ті, що існують, а також перспективні системи та сервіси електронного уряду, що дозволить підвищити якість прийнятих управлінських рішень, а також задоволеність громадян якістю адміністративних послуг.

Проведене дослідження обґрунтувало необхідність зміни парадигми побудови сервісів надання електронних адмінпослуг. Необхідна перебудова сервісів на принципах людино-орієнтованості, формування комплексного цифрового середовища життєдіяльності громадян і організацій із забезпеченням постійного зростання якості електронних адмінпослуг, зниження витрат функціонування та оптимізації взаємодії органів державної влади і місцевого самоврядування, залучення громадян до процесів управління.

У результаті проведених досліджень удосконалено сервісний механізм надання електронних адмінпослуг. Визначено його зміст і складові як сукупність сервісів: ідентифікації та автентифікації, взаємодії та інтеграції, єдиного особистого кабінету, трансакцій, моніторингу якості послуг, інформування та навчання. Запропоновано нормативно-правові та організаційно-методичні засади впровадження сервісів надання електронних адмінпослуг у діяльність органів публічної влади.

Перспективами подальшого розвитку у цьому напрямі є регламентація функціонування онлайн-сервісів на сайтах суб'єктів надання адміністративних послуг, визначення сервісної інфраструктури взаємодії між суб'єктами надання послуг, удосконалення роботи єдиного державного порталу адмінпослуг.



**Список використаних джерел**

1. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ "Магістр", 2016. 524 с.
2. Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листоп. 2016 р. № 918-р. URL : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249570503/>.
3. Петровський П. Сервісна концепція державного управління//Енциклопедія державного управління: у 8 т./Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. кол.: Ю. Ковбасюк (голова) та ін. Київ: НАДУ, 2011.
- Т. 8: Публічне врядування/наук.-ред. кол.: В. Загорський (голова), С. Телешун (співголова) та ін. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. С. 523–525.
4. Семенченко А. І., Жиляєв І. Б., Власюк Т. О. Сучасні проблеми підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців України щодо технологій електронного урядування // Стратегічні пріоритети. Серія "Політика". 2016. № 1(38). С. 31–42. Доступне також у PDF: [http://www.niss.gov.ua/public/File/Str\\_prioritetu/polituka\\_1\\_2016.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/Str_prioritetu/polituka_1_2016.pdf).
5. Системный проект электронного правительства Российской Федерации. Электронное правительство 2020. М.: Минкомсвязь России, 2016. 94 с.

*Надійшла до редколегії 16.01.2017 р.*